



“Comunicación y Manejo de Información en Proyectos”

Lic. Cecilia Boggi, DBA, MBA, PMP



TEMARIO

- Introducción al Involucramiento y la Comunicación con los Interesados
- Identificación y Análisis de los Interesados
- Planificar el Involucramiento de los Interesados y las Comunicaciones
- Habilidades del Director de Proyectos como Comunicador
- Entender el Lenguaje del Cuerpo
- El manejo y monitoreo de las Comunicaciones y del Involucramiento de los Interesados
- Conclusiones
- Bibliografía

Presentación: Cecilia Boggi

- Lic. en Análisis de Sistemas, Facultad de Ingeniería - UBA
- DBA - Doctor in Business Administration. Aden University Panamá
- Executive MBA, Universidad Francisco de Vitoria, España
- Programa de Postgrado en Dirección de Empresas, UCEMA
- Graduada del PMI Leadership Institute Master Class 2012
- Project Management Professional (PMP) desde 2003
- PMI- Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)
- Professional Executive Coach. Toastmasters Competent Communicator
- + 25 años de experiencia en proyectos de desarrollo de software
- Implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos desde 2004
- Capacitación en Dirección de Proyectos desde 2003 en universidades e instituciones internacionales
- Miembro del PMI desde 2002 y Capítulos PMIBA, PMINC y otros 6 capítulos
- Presidente del PMI Buenos Aires Chapter en 2011.
- Mentora de PMI Región 13 Latinoamérica Sur, 2014 a 2017.
- Líder de equipo de Ch9 RRHH de PMBOK 5th edición.
- Fundadora de la Comunidad de Interés de Liderazgo Femenino en Dirección de Proyectos PMIBA.
- Directora Ejecutiva de activePMO. Consultoría y Capacitación en Liderazgo y Dirección de Proyectos
- email: cecilia@activePMO.com



Presentaciones de los Participantes

Nombre y
Apellido

Profesión
Industria
Empresa

Tipos de
Proyectos
en los que
participa

Proyecto del
Equipo

Expectativas
sobre este
Módulo

Algo que los
demás no
sepan

Introducción al Involucramiento y la Comunicación con los Interesados

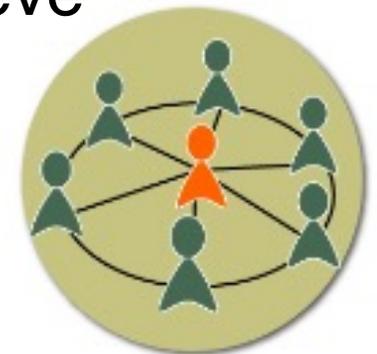
“Comunicación y Manejo de Información en Proyectos”



Involucrarse Efectivamente con los Interesados

Involucrar a los interesados de manera proactiva y en la medida necesaria para contribuir al éxito del proyecto y la satisfacción del cliente.

- Los interesados influyen en los proyectos, en el desempeño y los resultados.
- Los equipos de proyecto sirven a otros interesados al interactuar con ellos.
- El involucramiento de los interesados promueve proactivamente la entrega de valor



Interesados



Interesados

- Son personas y/o grupos de personas que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto.
- El proyecto impacta sobre ellos y/o ellos impactan en el proyecto de manera directa o indirecta.
- Sus intereses son afectados positiva o negativamente por el proyecto, por su producto o por decisiones del proyecto.
- Sus diferencias de objetivos, tales como bajo costo, excelencia técnica, altas ganancias, u otras, pueden generar conflictos en el proyecto.

Involucrar a los interesados de manera proactiva contribuye al éxito del proyecto



Interesados

- El Director del Proyecto debe identificar a los interesados y analizar sus **necesidades, intereses, expectativas**, y su **influencia e impacto** en el proyecto.

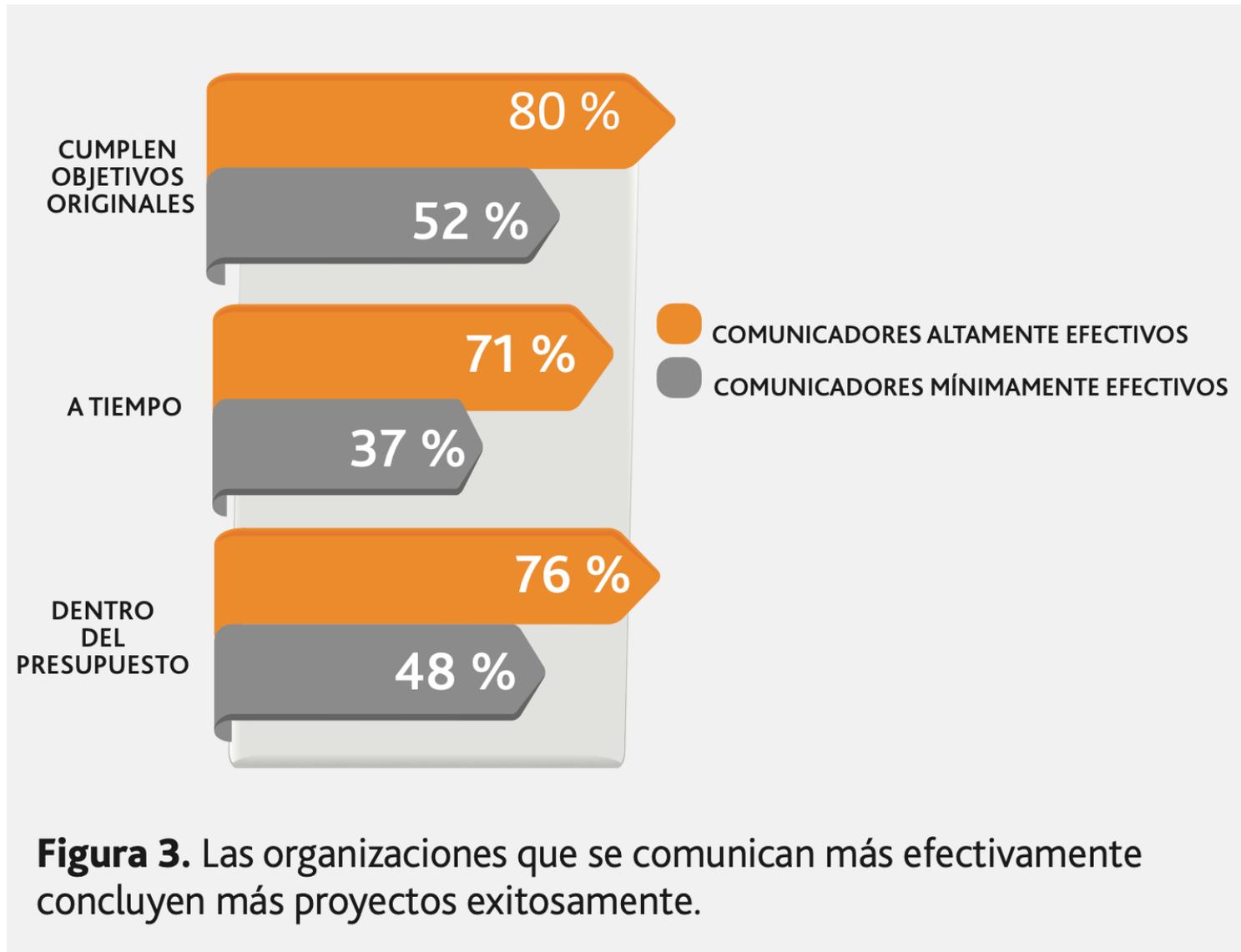
¿Qué ejemplos de influencia de los interesados en los proyectos detectamos en las lecturas?



La comunicación es el factor más importante para interactuar de manera eficaz con los interesados.

- Saber cómo comunicarse y motivar mejor a las personas, o tomar medidas cuando sea necesario, puede ayudar a mejorar el desempeño del equipo del proyecto y a manejar los obstáculos para el éxito del mismo.

¿Cómo influyen las comunicaciones en los proyectos, según lo que vimos en las lecturas?



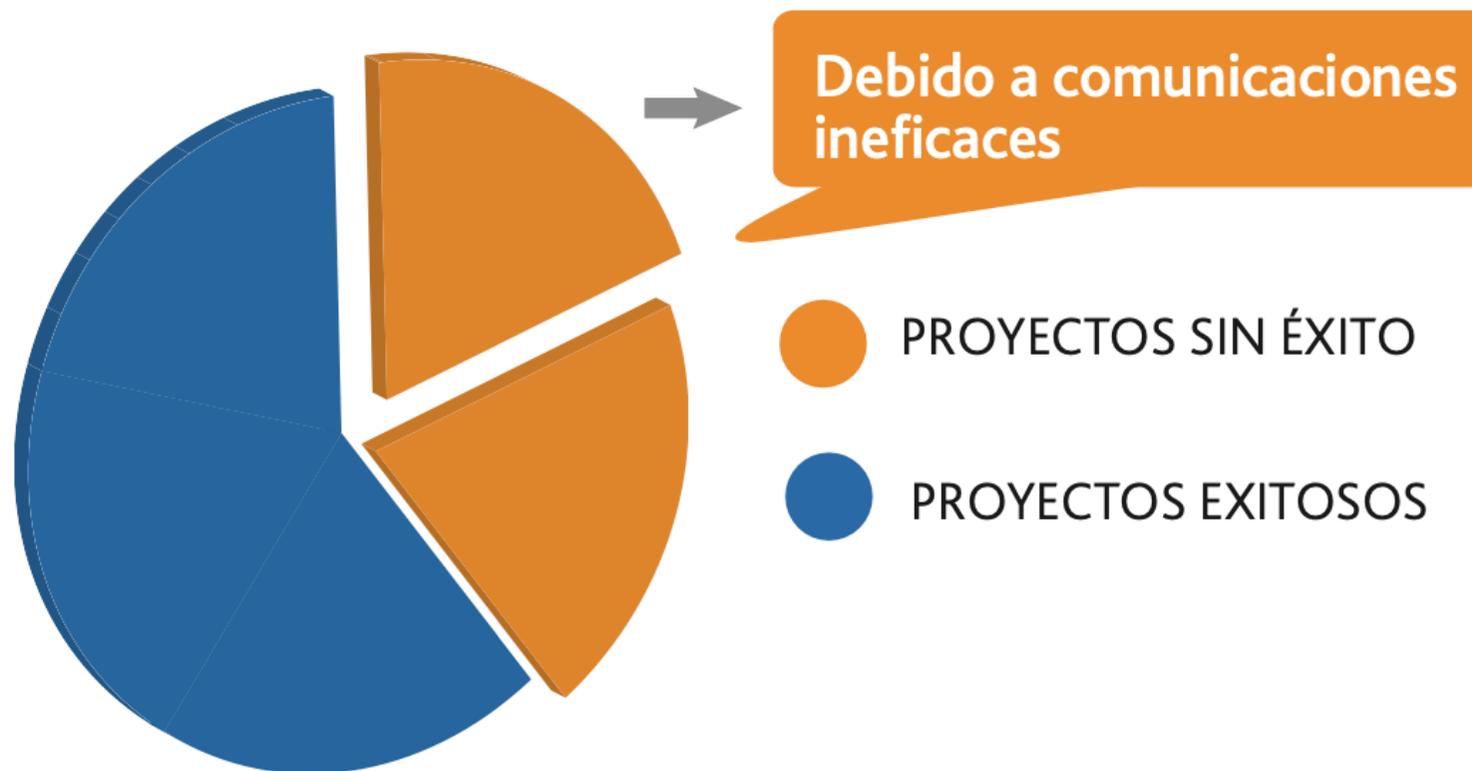


Figura 4. Uno de cada cinco proyectos fracasa debido a comunicaciones ineficaces.

¿Qué es comunicación?

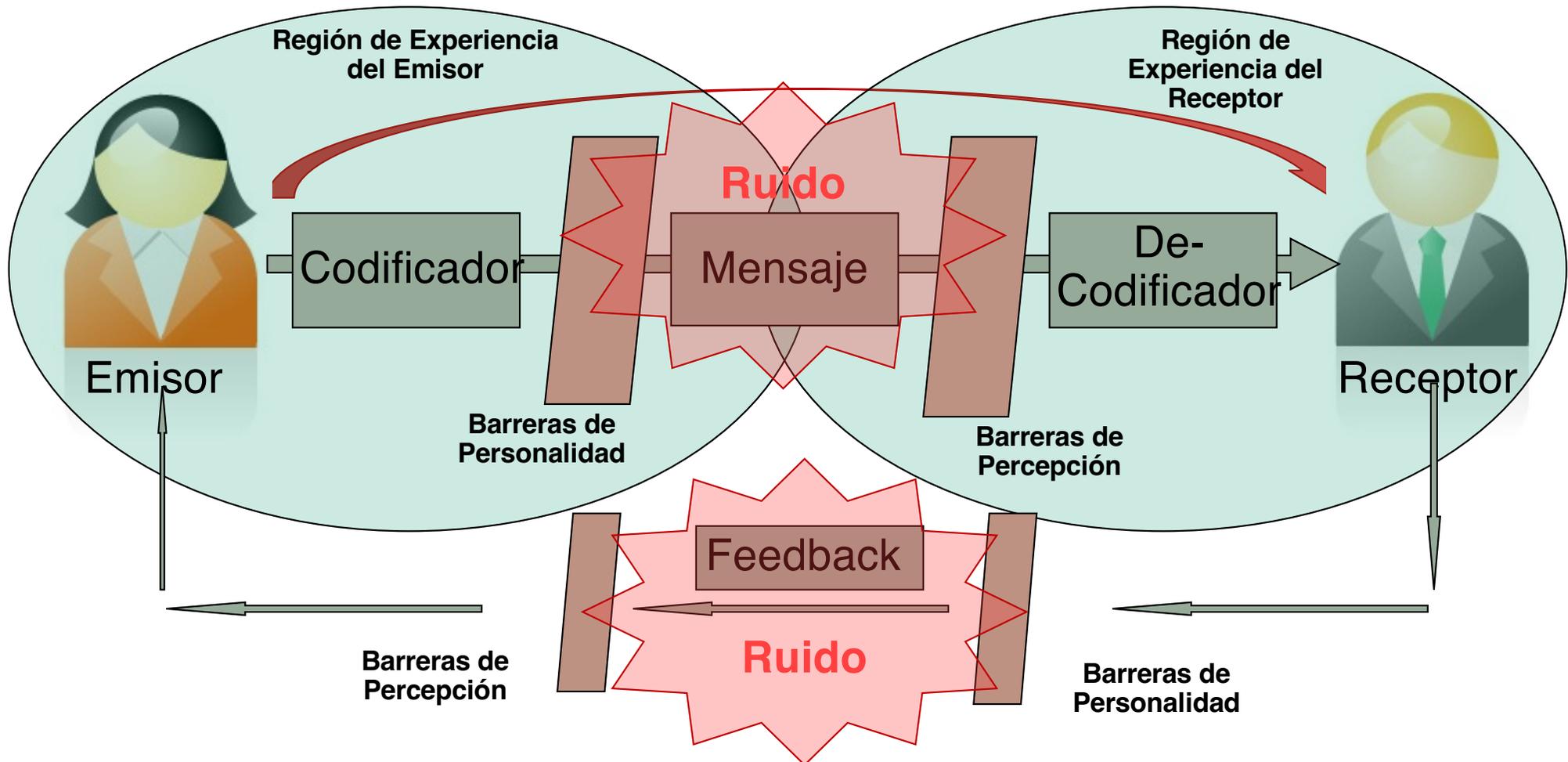
Es Comunicación cualquier comportamiento que resulta en un intercambio de significado entre individuos, a través de un sistema común de símbolos

- Comunicar:
 - Es intercambiar información
 - Transmite un mensaje
 - Entre dos personas o grupos
 - Es un proceso simétrico



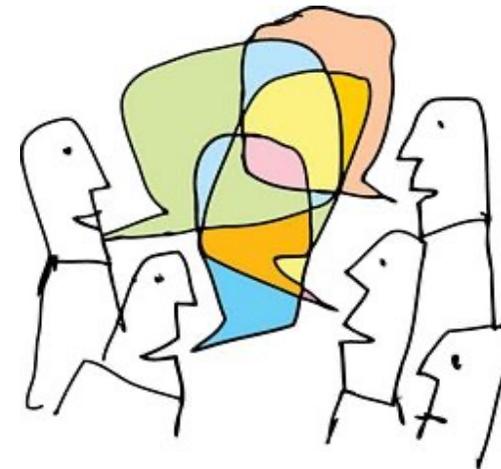
El modelo de Comunicaciones

Demuestra cómo se envían y reciben las ideas o la información entre dos partes, definidas como emisor y receptor.



Componentes del modelo

- **Codificar**
 - Traducir los pensamientos o las ideas a un lenguaje que otras personas puedan comprender.
- **Mensaje**
 - La salida de la codificación.
- **Medio**
 - El método usado para transmitir el mensaje.
- **Ruido**
 - Todo lo que interfiere en la transmisión y comprensión del mensaje: distancia, tecnología
- **Decodificar**
 - Traducir el mensaje nuevamente a pensamientos o ideas con sentido.
- **Feedback o Retroalimentación**
 - Permite conocer si el mensaje fue comprendido tal como se quiso enviar.



Medios de Comunicación

- El emisor debe seleccionar el medio más adecuado para transmitir el mensaje, entre una gran variedad de posibilidades:
 - Una reunión privada cara a cara
 - Una reunión con múltiples asistentes
 - Una llamada telefónica
 - Mensaje instantáneo
 - Grupo de WhatsApp
 - Una video-conferencia
 - Un mail
 - Un documento formal
 - Una presentación
 - Redes sociales...



¿Cuándo usarías cada uno de estos métodos?

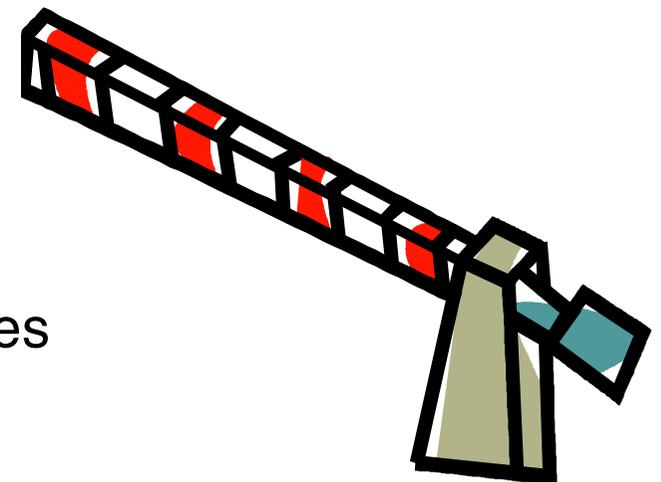
Filtros y Barreras

- **Barreras de la Comunicación**

- Denominación genérica de los problemas que ocurren en los procesos de decodificación y filtrado de los mensajes

- **Algunos ejemplos de barreras**

- Experiencia
- Inteligencia
- Personalidad
- Cultura
- Conocimientos
- Paradigmas
- Expectativas
- Lenguaje
- Semántica
- Reputación
- Prejuicios
- Modelos Mentales



Pantallas o Barreras

- **Personalidad e Intereses**

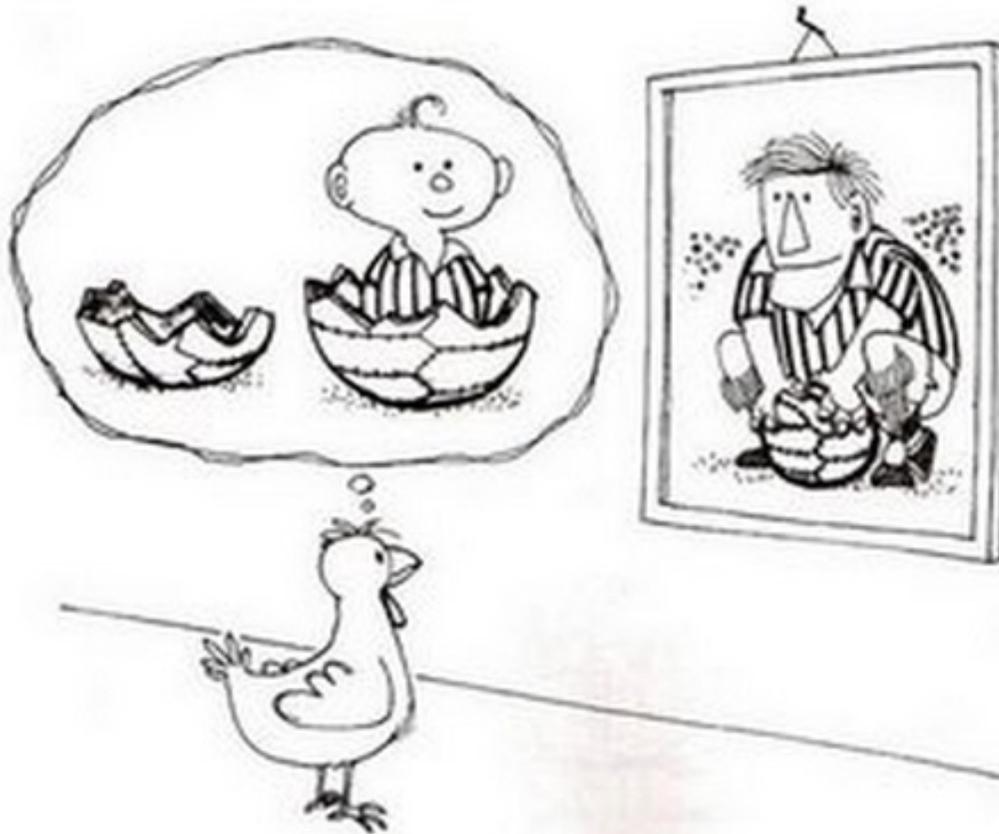
- Los gustos y preferencias de los individuos afectan las comunicaciones.
- La gente tiende a escuchar cuidadosamente en temas de su interés y no prestar atención a temas no familiares o aburridos.

Por lo general percibimos sólo lo que deseamos percibir, interpretamos lo que sentimos y a veces lo distorsionamos.

El individuo selecciona los estímulos prestando atención a muchos menos de todos los que recibe.

Pantallas o Barreras

Las personas perciben el mundo de acuerdo a sus sentimientos, preferencias, personalidades y motivaciones



Modelos Mentales

“Es la forma en que un individuo percibe, entiende e interpreta el mundo que lo rodea. Un mapa mental.”

Stephen Covey

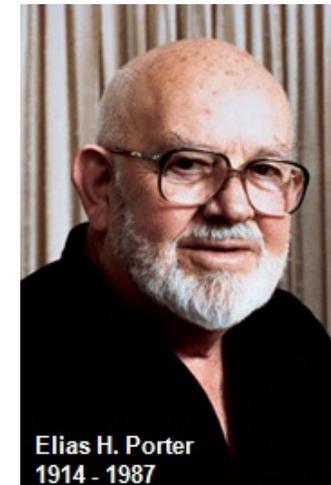
Conocernos a nosotros mismos y a los demás facilita el entendimiento

- **Teoría de la Conciencia de las Relaciones**

- Desarrollada por el Dr. Elías Porter, prominente psicólogo norteamericano, terapeuta clínico, colega de Carl Rogers, (1914-1987).
- Se basa en la Teoría de Motivación Universal:

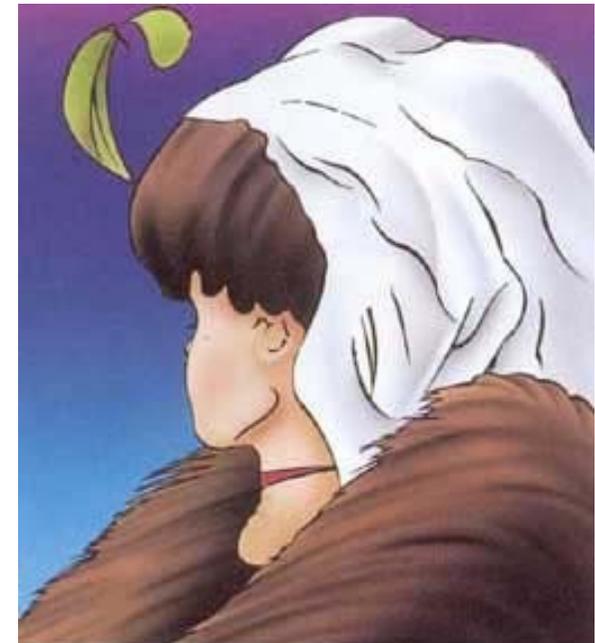
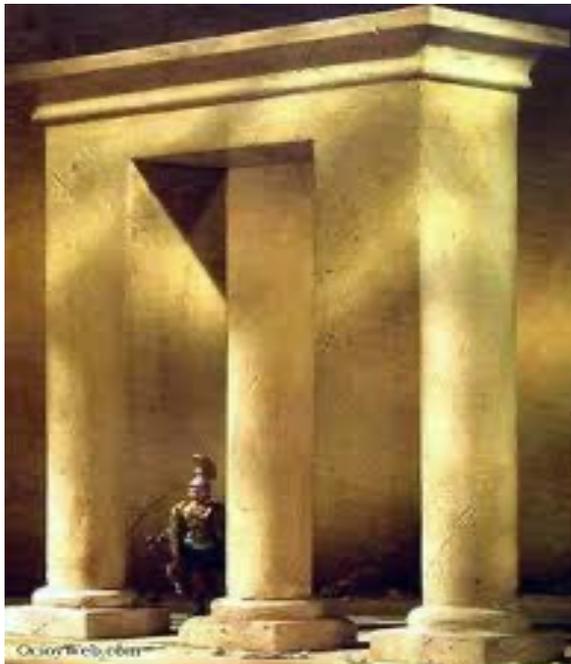
Toda persona desea experimentar el sentido de autoestima

- La autoestima puede provenir de:
 - **Uno mismo** – apreciarse a si mismo
 - **Los otros** – ser apreciado y reconocido por los demás



Todos queremos ser reconocidos y apreciados por las cosas que nos importan, pero lo que importa es diferente para cada persona

Los filtros personales influyen las percepciones de si mismo y de los demás

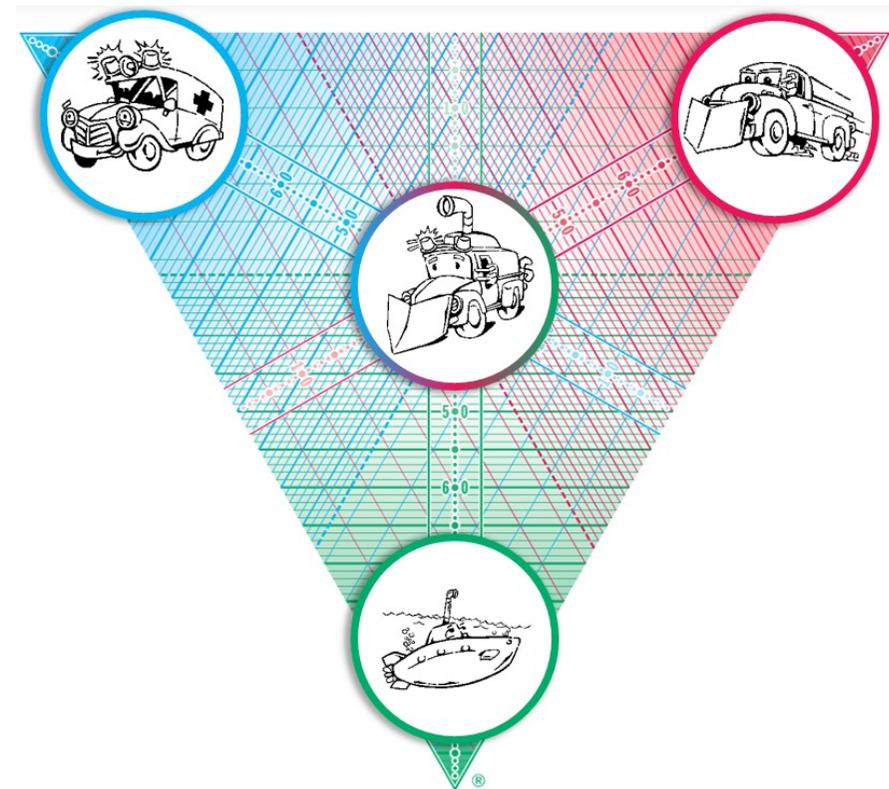


**“Las personas sólo ven lo que
están preparados para ver”**

Ralph Waldo Emerson

Teoría de Conciencia de las Relaciones

- Sistema de Valores Motivacionales:
 - Un conjunto constante de motivos y valores que son la base al:
 - Elegir y dar propósito a una conducta
 - Enfocar la atención en ciertas cosas mientras que ignoramos otras
 - Percibir y juzgarse a uno mismo y a los demás



Sistemas de Valores Motivacionales

- **AZUL Altruista-Protector**

- Motivado por la protección, el crecimiento y bienestar de los demás.

- **ROJO Resuelto - Directivo**

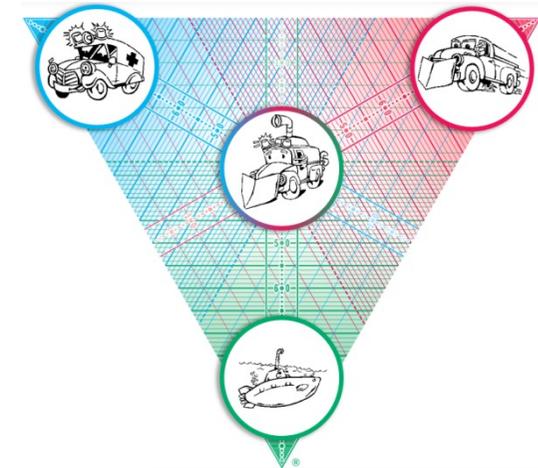
- Interesado en el logro de las tareas y la organización de la gente, el tiempo y los recursos para obtener los resultados deseados.

- **VERDE Analítico–Autónomo**

- Preocupado por asegurarse que las cosas han sido pensadas apropiadamente. Preocupado por que establezca y mantenga el orden.

- **CENTRO Flexible–Coherente**

- Interesado por la flexibilidad y el bienestar del grupo. Interés en los miembros, en conocer la opinión del grupo y en ser parte del grupo.



Sistemas de Valores Motivacionales

AZUL Altruista-Protector

- Se preocupa por cómo se sienten los demás
- Trata siempre de ayudar a otras personas
- No quiere ser una carga

ROJO Resuelto - Directivo

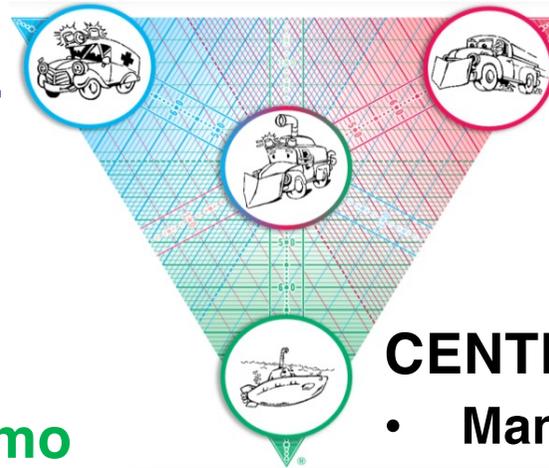
- Actúa inmediatamente
- Le gusta tomar riesgos
- Encuentra oportunidades y las aprovecha

VERDE Analítico–Autónomo

- Quiere ser lo más preciso posible
- Prefiere esperar hasta que todos los hechos estén disponibles
- Decide recién cuando tenga los datos

CENTRO Flexible–Coherente

- Mantiene varias opciones abiertas y con flexibilidad
- Se adapta fácilmente a los cambios en situaciones nuevas
- Encuentra muchas formas de ver las cosas
- Valora ser parte del equipo



Sistemas de Valores Motivacionales

En nuestro trabajo o proyecto:

- ¿Qué nos motiva? ¿Qué cosas o situaciones nos inspiran a trabajar contentos?
- ¿Qué cosas nos quitan las ganas de trabajar?

¿Qué nos motiva?	¿Qué nos desmotiva?



Teoría de Conciencia de las Relaciones

1ª Premisa

*La **conducta** es dirigida por la **motivación** para obtener el **bienestar personal***



- **Conducta**
 - las cosas que la gente hace
 - Cambia con el tiempo, la experiencia, el contexto
- **Motivación**
 - las razones para usar una conducta
 - Es intrínseca y permanente – no cambia

Comunicación en el proyecto

- Las comunicaciones representan un factor de éxito – o fracaso – de los proyectos.
- Los Interesados deben estar preparados para enviar y recibir información y entender cómo la misma puede impactar al proyecto
- El Director del Proyecto es el responsable final de la efectividad de las comunicaciones en el proyecto.



Comunicaciones en el Proyecto

- Para lograr una comunicación efectiva, el Director de Proyectos necesita desarrollar habilidades, tanto en el papel de emisor, como en el de receptor.
- **Como emisor:**
 - Tener claro el propósito de la comunicación
 - Elegir la oportunidad, el ámbito y el medio adecuado
 - Codificar el mensaje de la manera apropiada para el receptor
 - Confirmar la comprensión del mensaje emitido
- **Como receptor:**
 - Intentar percibir el propósito del emisor
 - Hacerle saber al emisor si el mensaje fue claro
 - Parafrasear, dar retroalimentación
 - Desarrollar escucha efectiva, con empatía



La Identificación y el Análisis de los Interesados

“Comunicación y Manejo de Información en Proyectos”



Identificar a los Interesados

- ***Identificar los interesados y su información relevante.***
- Los que se relacionan directamente con el proyecto: clientes, proveedores, el equipo del proyecto, patrocinador, etc
- Los que tienen influencia directa sobre las condiciones físicas, tecnológicas, de infraestructura, comercial, financieras, socio-económicas o legales
- Los que tienen una relación jerárquica con el proyecto, como autoridades gubernamentales a nivel regional, provincial o nacional
- Aquellos individuos, grupos y asociaciones que tienen intereses creados, tales como competidores o grupos de interés especial.
- ***Analizar sus expectativas e interés respecto al proyecto y su poder, influencia e impacto en el resultado.***

Análisis de los Interesados

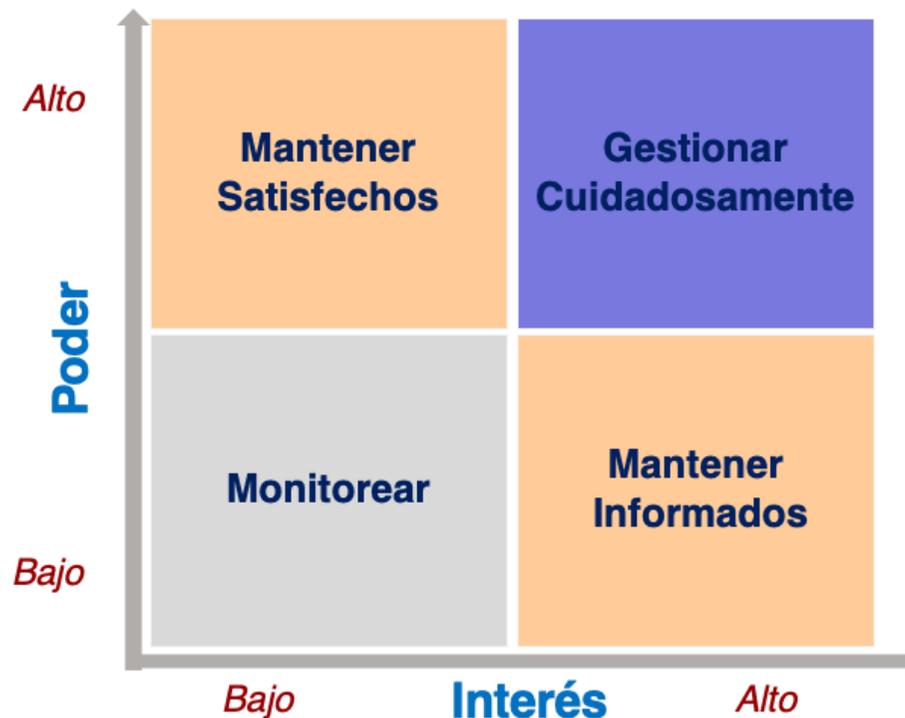
Poder: Autoridad formal

Interés: Nivel de inquietud sobre los resultados

Influencia: Capacidad para influir en los resultados

Impacto: Capacidad para causar cambios en el proyecto

Matriz de Poder / Interés



Otras Matrices:

- Poder / influencia
- Impacto/ Influencia

Registro de Interesados

- Analizar al interesado con respecto al proyecto
 - Cuales son sus requerimientos principales y expectativas
 - Fase del proyecto en que tienen mayor interés
- Evaluar cuánto puede influir en el proyecto
- Si están a favor o en contra del proyecto
- Si es interno o externo
- Análisis Poder / Interés
- Documentarlos en el Registro de Interesados



Interesado	Expectativas respecto al proyecto	Su impacto en el proyecto	Interno / Externo	A favor / Neutral / En contra	Análisis Poder / Interés

Planificación del Involucramiento de los Interesados y las Comunicaciones

“Comunicación y Manejo de Información en Proyectos”

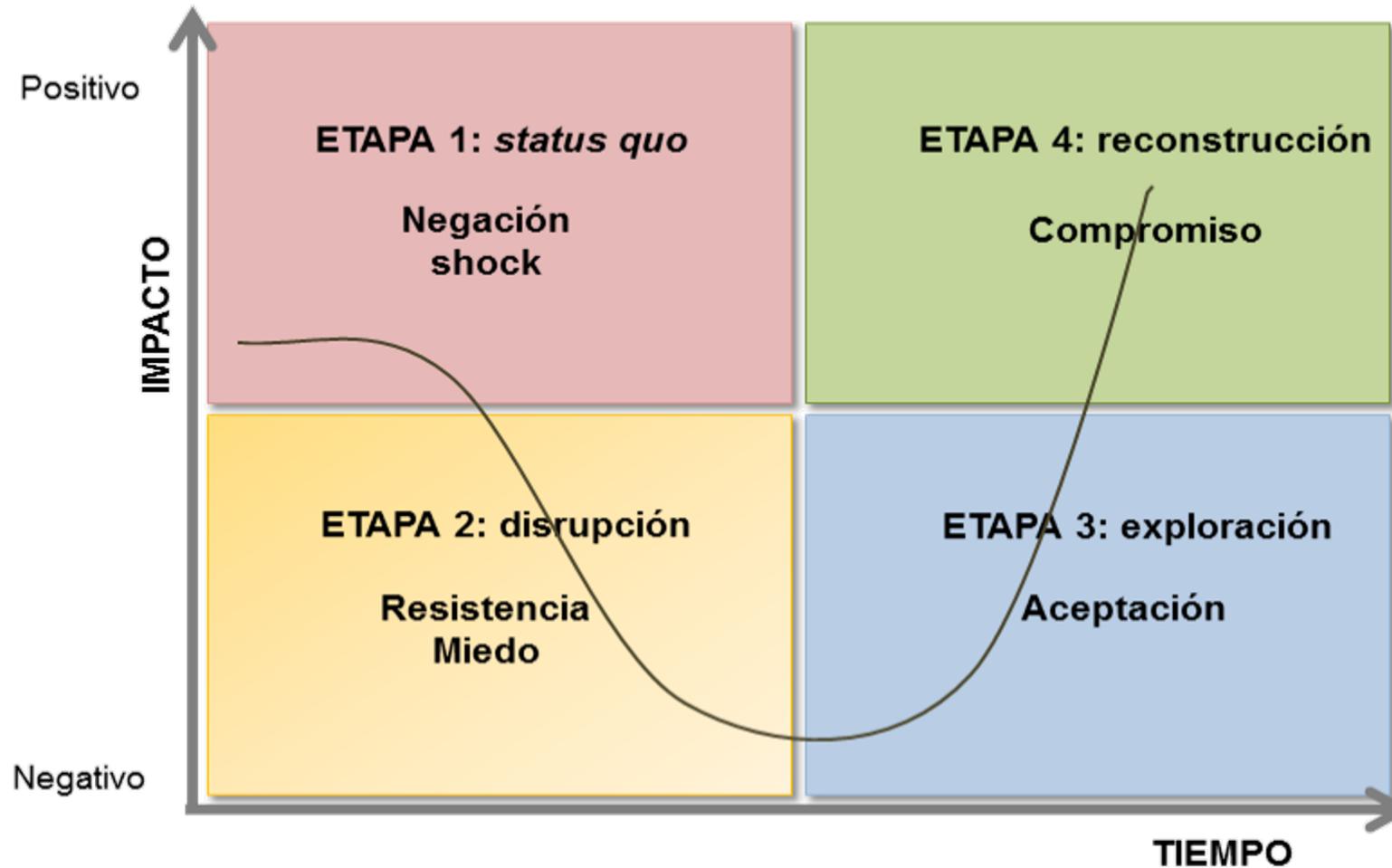


Análisis del involucramiento de los Interesados

- Analizar el estado actual del involucramiento de los Interesados con el proyecto y el necesario o deseado
- Matriz de Evaluación del Compromiso:
 - Permite saber cual es la brecha entre ambos estados
 - A = estado Actual
 - D = estado Deseado

Interesado	No Consciente	Resistente	Neutral	Apoya	Lidera
Usuario A	A			D	
Usuario B		A		D	
Vecino		A	D		
Patrocinador				AD	

Gestionar el Cambio Organizacional



Planificar el Involucramiento de los Interesados

Reconocer y abordar las necesidades de los interesados para **adoptar el cambio** a lo largo del ciclo de vida del proyecto ayuda a integrar el cambio resultante en el trabajo del proyecto, lo que hace que sea más probable un resultado exitoso.

Fuente: PMBOK 7ma Edición. Project Management Institute. 2021

- ***¿Qué ejemplos de estrategias de involucramiento de los interesados se mencionan en las lecturas?***
- ***¿Qué ejemplos de estrategias de involucramiento de los Interesados se desarrollan en sus proyectos?***

Plan de Involucramiento de los Interesados

- Define la estrategia de gestión con cada interesado.
- Según el involucramiento actual y deseado, y su impacto en el proyecto, se definen las acciones que se van a realizar a lo largo del proyecto para lograr el involucramiento deseado.
- Implica abordar la resistencia al cambio de los interesados.
- También se incluye la periodicidad o frecuencia con que se desarrollarán las acciones.

Interesado	Grado de Involucramiento ACTUAL	Grado de Involucramiento DESEADO	Impacto del Proyecto en el Interesado	Acciones a Desarrollar con el Interesado	Periodicidad o Frecuencia



Planificar las Comunicaciones

- ¿A quién se le provee la información?
 - Al equipo del Proyecto
 - A la Gerencia Superior
 - Al Patrocinador
 - A los Gerentes Funcionales de los miembros del equipo
 - A otros Directores de Proyectos
 - Otros Interesados
 - A Clientes
 - A Proveedores
 - A la Comunidad



Planificar las Comunicaciones

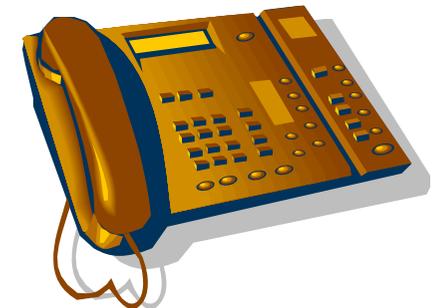
- ¿Qué información necesitan los interesados del proyecto?
 - Estado del proyecto
 - Problemas que surgen
 - Planes de Proyecto o sus componentes actualizados
 - Éxitos logrados
 - Desempeño de los miembros del equipo
 - Programación de las reuniones
 - Minutas de reuniones
 - Nuevos riesgos descubiertos
 - La fecha del próximo hito a cumplir
 - Las lecciones Aprendidas



Tecnología de Comunicaciones

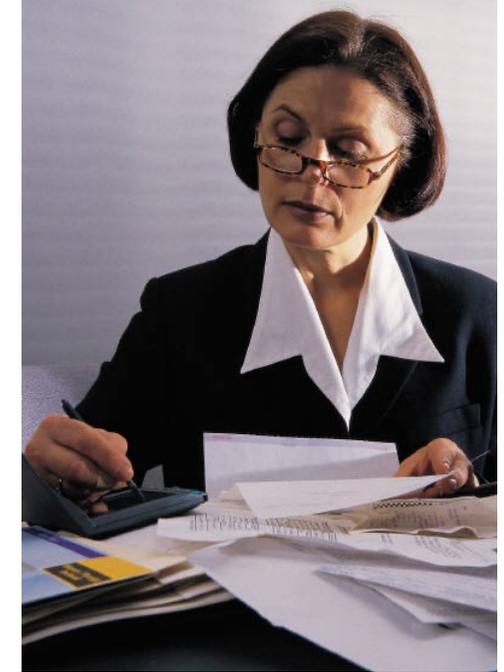
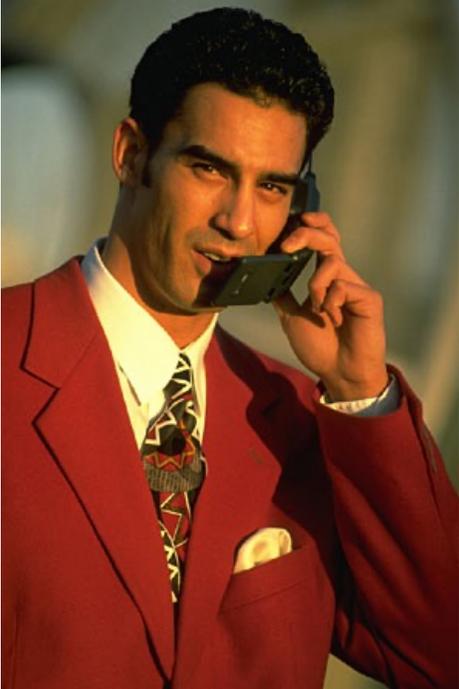
La tecnología de las comunicaciones que usaremos en el proyecto puede ser afectada por los siguientes factores:

- **La urgencia de la necesidad de la información**
- **La tecnología disponible**
- **Composición del equipo humano**
 - **Duración del proyecto**
 - **Contexto del proyecto**



Métodos de Comunicación

- Para lograr comunicaciones **claras y concisas**, el Director de Proyecto debe **manejar** las comunicaciones en una manera estructurada, seleccionando la **forma** de comunicación que mejor se **adapta a la situación**.
- Decidir si la comunicación debe ser escrita o verbal, formal o informal, grupal o individual



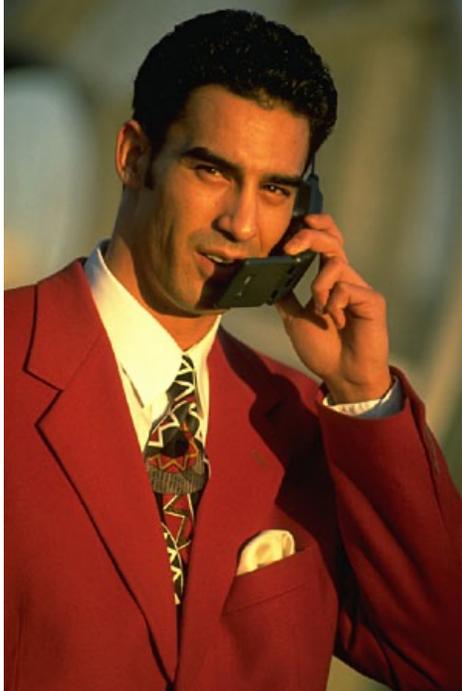
Métodos de Comunicación



Escrita

Formal

Informal

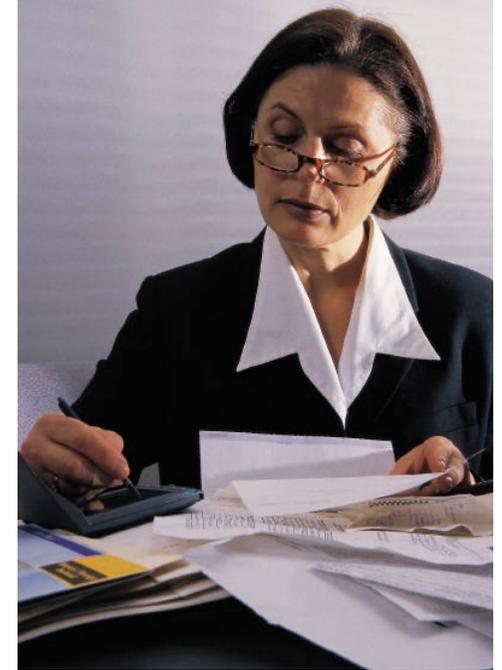


Verbal

Formal

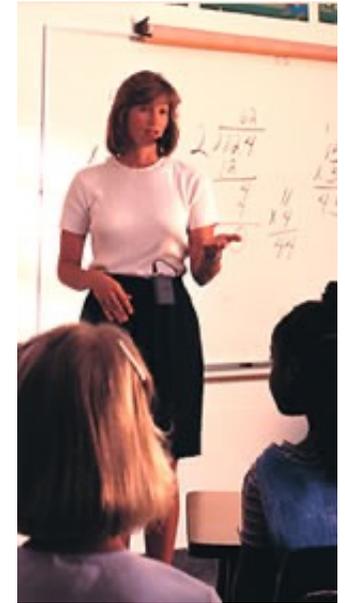
Informal

No Verbal



Métodos de Comunicación

- **Comunicación interactiva:**
 - Intercambio de información multidireccional
 - Reuniones, llamadas telefónicas, videoconferencias
- **Comunicación “push” (empujar):**
 - Enviada a receptores
 - No garantiza que haya llegado y se haya comprendido
 - Cartas, correos electrónicos, informes, faxes
- **Comunicación “pull” (tirar):**
 - Los receptores acceden a la información
 - Para grandes volúmenes de información y grandes audiencias
 - Intranet, repositorios, capacitación virtual



Objetos de Comunicación

- Paneles informativos
- Boletines, revistas y revistas electrónicas
- Cartas al personal
- Comunicados de prensa
- Informes anuales
- Correos electrónicos e intranet
- Portales web y repositorios
- Conversaciones telefónicas o por sistemas de voz sobre datos
- Presentaciones
- Sesiones informativas
- Reuniones grupales
- Grupos focales
- Reuniones cara a cara formales o informales
- Grupos de consulta, grupos de interés, foros de personal
- Medios y tecnología de computación social

Proyectos multi-culturales

- Cada vez es más frecuente que los proyectos se realicen en más de una geografía o con personas de diferentes culturas.
- La tecnología de las comunicaciones cumple un rol fundamental en equipos virtuales y multiculturales.
- El gerente de proyectos debe planificar especialmente las comunicaciones en estos proyectos.
- Tener en cuenta los factores culturales para la selección del medio adecuado.

¿Cómo afectó la pandemia a las comunicaciones en los proyectos?



Plan de Gestión de Comunicaciones

- El propósito del Plan de Comunicaciones es informar a todos los Interesados cómo será gestionada la comunicación en el proyecto
 - Detallar los métodos para recolectar y almacenar cada tipo de información
 - Detallar a quién se enviará la información
 - Describir métodos para distribuir la información
 - Describir la información a ser distribuida
 - Mostrar cuándo cada tipo de comunicación se producirá
 - Métodos para acceder a la información
 - Un método para actualizar y refinar el plan de Gestión de las Comunicaciones

Ejemplo de Plan de Gestión de Comunicaciones (Simplificado)

Distribución de Información del Proyecto

Interesado	Información a entregar	Responsable	Medio	Periodicidad o Frecuencia	Fecha

Reuniones del Proyecto

Nombre reunión	Objetivo de la Reunión	Participantes	Frecuencia	Lugar	Duración



Habilidades del Director de Proyectos como Comunicador

*“Comunicación y Manejo de Información en
Proyectos”*



La Comunicación del Director de Proyectos

- El Director de Proyecto utiliza su tiempo generalmente así:
- 90% comunicando
 - 50% en reuniones
 - 45% escuchando
 - 30% hablando
 - 25% escribiendo

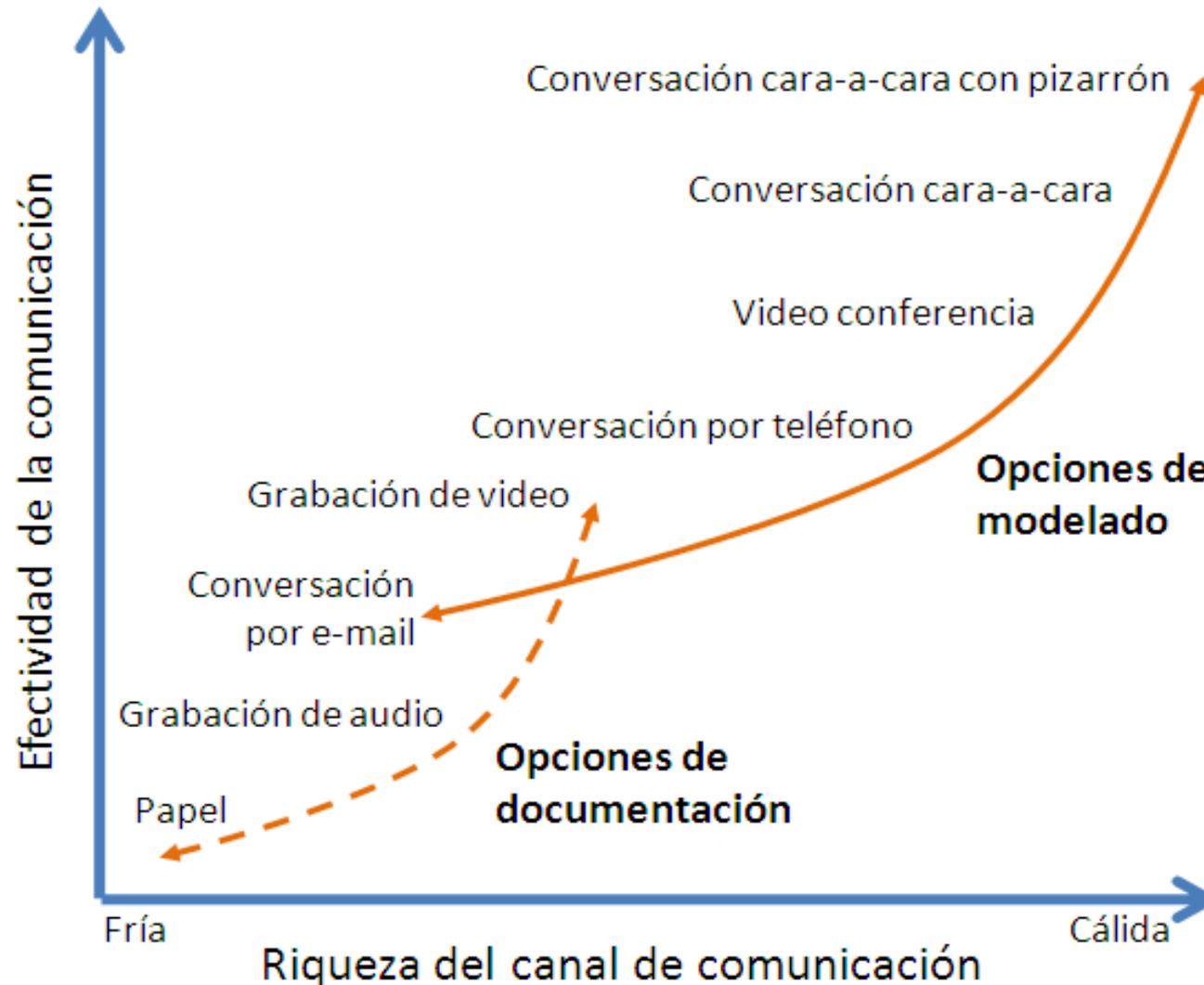


Comunicación Efectiva

- La comunicación efectiva se basa en una relación de confianza entre las personas.
- Esta confianza se construye a partir de la coherencia entre el decir y hacer de cada una de ellas.



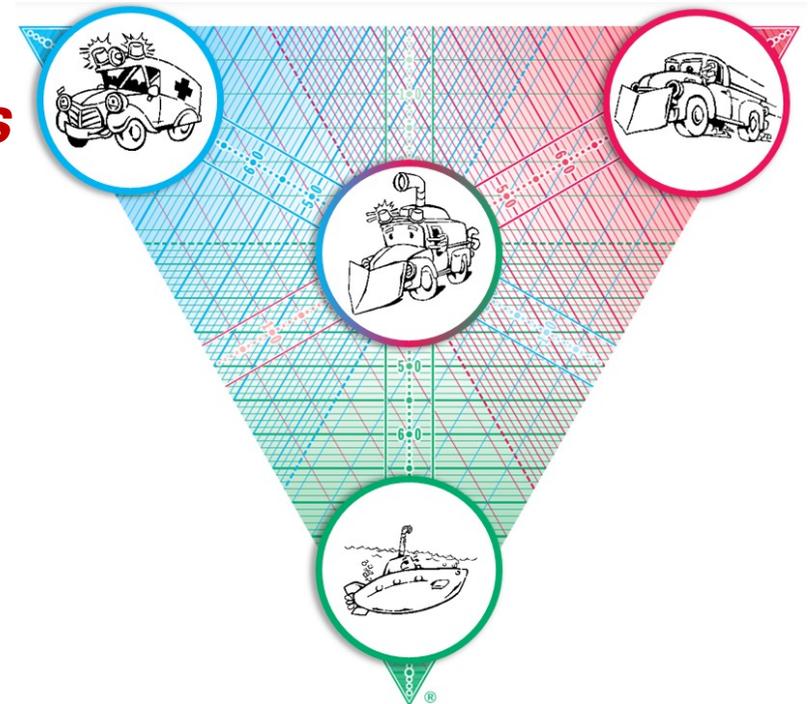
Efectividad de las Comunicaciones de Alistair Cockburn



La riqueza se relaciona con la cantidad de aprendizaje que puede ser transmitido a través de un medio.

La Comunicación según el SVM

- Las personas se comunican de acuerdo a sus sentimientos, preferencias, personalidades y motivaciones
- Conocernos a nosotros mismos y a las otras personas facilita la comunicación
- ***Sistema de Valores Motivacionales***
 - Conjunto constante de motivos y valores que son la base para:
 - Elegir y dar propósito a una conducta
 - Enfocar la atención en ciertas cosas mientras que ignoramos otras
 - Percibir y juzgarse a uno mismo y a los demás



Sistemas de Valores Motivacionales

- En nuestro trabajo o proyecto, cuando nos comunican una consigna o nos asignan una responsabilidad,
- ¿Cómo nos gusta que nos la comuniquen?
- ¿Qué tipo de comunicación nos motiva a trabajar mejor?

¿Qué tipo de comunicación nos motiva?	¿Qué nos desmotiva?



Azul	Rojo	Verde	Centro
Soporte	Hacer	Guía	Contribuir
Siento	Actuar	Pensar	Adaptar
Facilito	Delegar	Enseñar	Participar
Cuidar	Encargarse	Justo	Compartir
Cooperar	Competir	Conservar	Compromiso
Valores	Oportunidades	Principios	Opciones
Amigo	Socio	Colegas	Compañero
Sentido	Importante	Específico	Ajuste
Ayuda	Pago	Analizar	Usar
Beneficio	Resultados	Conocimiento	Aplicar
Confort	Convencer	Entender	Intepretar
Amable	Positivo	Claro	Flexible
Generoso	Refuerzo	Competente	Apropiado

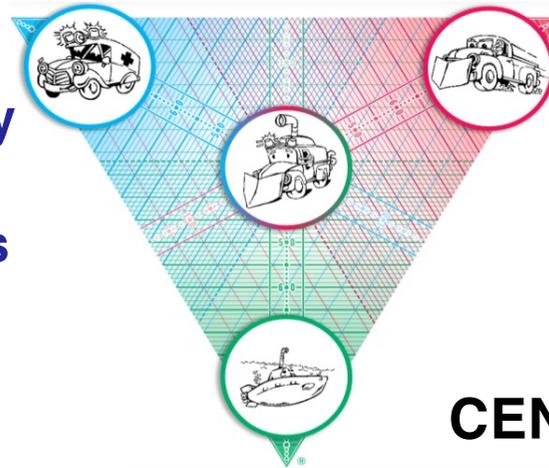
Cómo Comunicarse con un...

AZUL Altruista-Protector

- Sea abierto, honesto, confiable
- Exprese su sentimiento, muestre consideración y aprecio por los demás
- Relacione los beneficios con sus efectos en los demás

VERDE Analítico–Autónomo

- Manténgase objetivo, lógico y justo
- Respete procedimientos y principios
- Presente datos de respaldo
- Haga preguntas y de tiempo para respuestas cuidadosas



ROJO Resuelto - Directivo

- Sea claro, directo, positivo y breve
- Llegue al punto rápido
- Identifique oportunidades y desafíos
- Préstele atención

CENTRO Flexible–Coherente

- Sea flexible, sociable y colaborador
- Incluya a otras personas y reconozca sus contribuciones
- Manténgase abierto a nuevas ideas y evalúe múltiples perspectivas

Negociación

- **¿Qué es negociar?**

- Es un proceso por el cual intentamos ejercer influencia y resolver conflictos potenciales o existentes.
- Es un proceso de comunicarnos con el propósito de encontrar una decisión satisfactoria , para uno mismo y para la otra parte.

- **¿Qué negociamos en el proyecto?**

- Asignación de recursos con las capacidades correctas y en los tiempos requeridos
- Asignación de presupuesto y cronograma del proyecto
- La Calidad de los entregables
- La Calidad de los insumos a adquirir

- **¿Con quien negociar?**

- Ejecutivos, Gerentes Funcionales
- Otros equipos de Dirección de Proyectos
- Departamento de Compras
- Clientes, Proveedores
- Equipo del Proyecto



Negociación

- ***La Negociación involucra personalidades, actitudes, sentimientos, motivaciones, y psicología***
- Entenderse uno mismo:
 - Exprese claramente sus áreas de preocupación
 - Identifique las formas de poder que puede aplicar
 - Prepare posiciones de máxima, objetivo y mínima por cada tema
 - Priorice sus temas
- Entender a la otra parte:
 - Investigar cuáles son sus áreas de preocupación
 - Identificar sus posibles formas de poder
 - Predecir sus probables temas y posiciones
 - Estimar cuáles son los temas importantes para ellos

Guía para Negociaciones Exitosas

- Comprometerse a negociar para obtener ganancias mutuas
- Focalizarse en los intereses, y no en las posiciones
- Separar a la gente del problema
- Generar opciones que produzcan ganancias mutuas
- Usar criterios objetivos o estándares



Fases del Proceso de Negociación

Pre-Negociación

1. Relevar la información

- Requerimientos de ambas partes

2. Analizar y evaluar la información

- Riesgo
- Estrategias (costo, tiempo y desempeño)
- Tácticas

3. Prepararse para la negociación

Negociación

1. Relacionamiento o Protocolo

2. Exploración o Sondeo

3. Negociación y regateo

4. Cierre

5. Acuerdo (en detalle y por escrito)



Post-Negociación

1. Evaluar cuán bien se llevaron a cabo las áreas de:

- Planeamiento de la Pre-Negociación
- Negociaciones reales

2. Cómo poder mejorar en el futuro

Conflictos

- **¿Qué es un conflicto?**

- El conflicto se refiere a cualquier situación en la cual existen objetivos, pensamientos o emociones incompatibles, dentro o entre los individuos o grupos, que conducen a desacuerdos u oposiciones.

- **¿Por qué son inevitables en un proyecto?**

- Porque existen metas personales, objetivos que compiten entre sí en la empresa, requerimientos de recursos, y diferentes visiones, que deben ser integradas para satisfacer los objetivos generales del proyecto

Resolución de Conflictos

- Describe la conducta de una persona según 2 dimensiones básicas:
 - **Determinación**: Intenta satisfacer sus propios intereses
 - **Cooperación**: Intenta satisfacer los intereses del otro



Resolución de Conflictos

Forzar o Competencia

- ❑ Orientado al poder
- ❑ Impone la posición propia
- ❑ Genera situaciones ganar-perder

¿Cuándo se usa?

- ❑ Está seguro de que tiene razón
- ❑ En una situación de emergencia

Resolver o Colaboración :

- ❑ Encontrar una solución creativa que satisfaga a ambos
- ❑ Incorporar múltiples ideas y puntos de vista, en un diálogo franco

¿Cuándo se usa?

- ❑ Para lograr compromiso
- ❑ Si hay suficiente tiempo

Compromiso o Negociación

- ❑ Regateo, doy algo a cambio de otra cosa
- ❑ Satisface parcialmente a ambos

¿Cuándo se usa?

- ❑ Para soluciones intermedias a problemas complejos

Evitar o Evasión

- ❑ Implica retirarse, abandonar o postergar

¿Cuándo se usa?

- ❑ Para ganar tiempo – No está listo
- ❑ Si piensa que el problema se irá solo

Atenuar o Concesión:

- ❑ Enfatiza puntos de acuerdo
- ❑ Sumisión al punto de vista ajeno
- ❑ Generosidad o altruismo.

¿Cuándo se usa?

- ❑ Para crear una obligación futura
- ❑ Si se pierde de cualquier forma

El Conflicto y la TCR

**Conflicto es una reacción
a la percepción de una amenaza
al bienestar personal**



**La gente entra en conflicto
con las cosas que le son
importantes
(disparadores de conflictos)**

**Cuando vemos el conflicto en
otras personas, podemos
descubrir lo que es importante
para ellas.**

¿Qué es Conflicto?



El Conflicto y los Sistemas de Valores Motivacionales

**Conflicto es una reacción
a la percepción
de una amenaza al bienestar personal**

**¿Qué cosas o situaciones nos
generan conflicto?**



La motivación en Conflicto

2^a Premisa

*La **motivación**
cambia en
el **conflicto***

- La Teoría de la Conciencia de las Relaciones establece que abordamos el conflicto con una secuencia predecible de cambios de motivación, que son expresados a través del uso de diferentes conductas

¿Cómo se siente en conflicto?

AZUL Altruista-Protector

- **Es complaciente o cede ante las necesidades de los demás para mantener la armonía**
- **Incómodo con la confrontación. Evita manifestar sus puntos de vista para “no echar más leña al fuego”**

ROJO Resuelto - Directivo

- **Enfrenta el reto. Quiere resolver el problema rápido.**
- **Quiere que la gente escuche y tome medidas de inmediato**
- **Apasionado con el problema**

VERDE Analítico–Autónomo

- **Busca una explicación racional de la causa del conflicto y un método lógico para resolverlo.**
- **Se mantiene tranquilo, lógico. Indeciso y cauteloso**
- **Requiere tiempo y espacio para analizar la situación**

El Conflicto y los Sistemas de Valores Motivacionales

Quando estamos en Conflicto:

¿Qué hacemos?

¿Cómo nos sentimos?

**¿Cómo nos pueden y
cómo no nos deben abordar?**



¿Cómo abordar a una persona conflicto?



¿Cómo abordar a una persona conflicto?

- Estimular el retorno de la persona a su bienestar personal

**Conflicto es una reacción
a la percepción
de una amenaza al bienestar personal**

- Modelo ETC:
- Evaluar la situación
- Tomar prestada la conducta apropiada
- Comunicarse con ese estilo



¿Cómo abordar a una persona conflicto?

AZUL Altruista-Protector

- **Confirme la relación y despersonalice el conflicto**
- **Escuche, pregunte. Sea agradable, genuino**
- **Permita a la persona guiar la conversación al punto donde quiera llegar**
- **Evite ser agresivo o enfocarse solo en el problema o los hechos**

ROJO Resuelto - Directivo

- **Escuche y reconozca su posición. Luego responda directa, abierta y honestamente. Tenga confianza, discuta su punto de vista**
- **Céntrese en resolver el asunto y en tomar acciones**
- **Evite centrarse en pequeños detalles o emociones**

VERDE Analítico–Autónomo

- **Respete la necesidad de tiempo para pensar las cosas**
- **Escuche, repita, parafrasee los puntos clave. Luego explique su punto de vista en orden lógico**
- **Evite centrarse en emociones, desafiarlo o presionar**

Otro final para el Conflicto





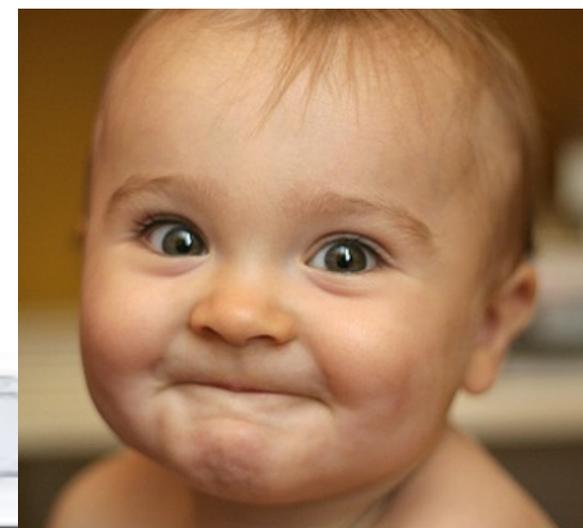
Entender el Lenguaje del Cuerpo

*“Comunicación y Manejo de Información en
Proyectos”*



Importancia de los Gestos

- En un mensaje hablado:
 - 7% es transmitido por palabras
 - 38% a través de los tonos vocales
 - **55% por la expresión facial y corporal**
- Leer el lenguaje
- del cuerpo
- es una habilidad
- muy importante!



Comunicación No Verbal

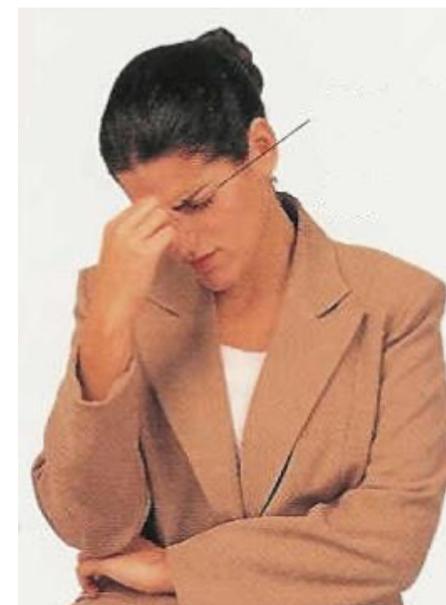
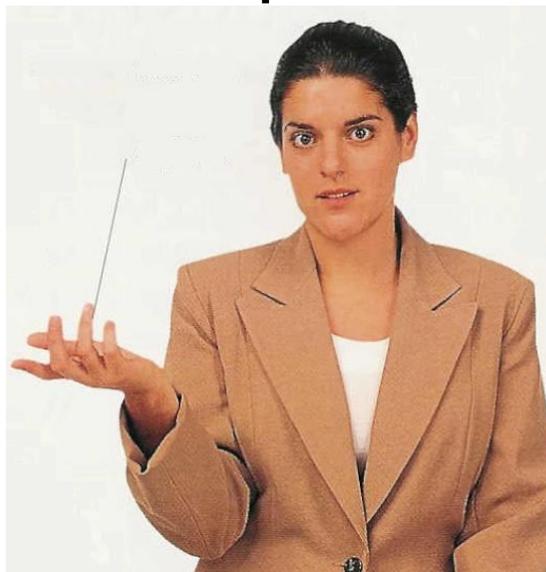
- Señalar a una persona con el dedo índice indica amenaza
- Un dedo sobre la boca significa: silencio
- Una mano abierta cerca de la oreja, indica que no escuchamos... hablé más alto!
- Una mano en alto significa que la persona quiere decir algo



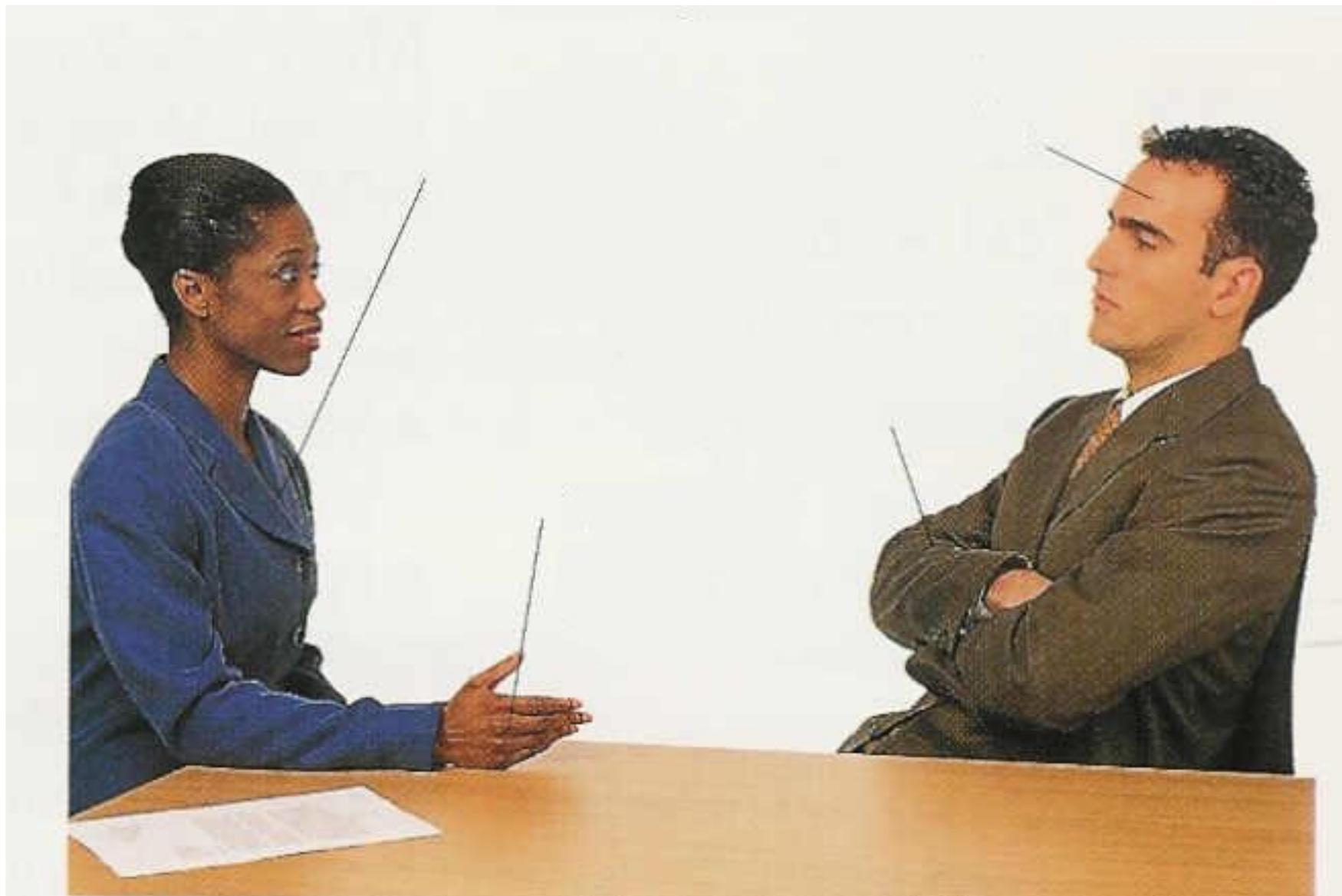
Significado de posturas y gestos



Significado de posturas y gestos



Significado de posturas y gestos



Significado de posturas y gestos



Comunicación No Verbal

- Conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar acentuar y regular los mensajes verbales
- Cuando existe una contradicción entre la conducta verbal y la no verbal, ésta última resulta más creíble (predominante)



El manejo y control de las Comunicaciones

*“Comunicación y Manejo de Información en
Proyectos”*



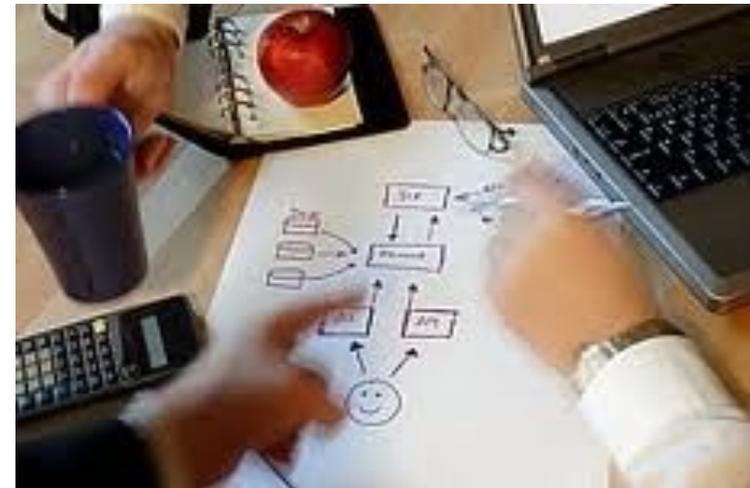
Lic. Cecilia Boggi, DBA, MBA, PMP

Comunicaciones en el Proyecto

- **Gran parte del trabajo del proyecto está asociado con la comunicación y el involucramiento de los miembros del equipo de proyecto y otros interesados.**
- La información se puede recopilar en reuniones, conversaciones y extrayéndola de repositorios.
- Se distribuye según el plan de comunicaciones.
- En el día a día, hay **solicitudes ad hoc** de información, presentaciones, informes y otras formas de comunicación.
- Esto puede indicar que la planificación de la comunicación no fue suficiente para satisfacer las necesidades de los interesados.
- Puede requerirse un mayor involucramiento de los interesados para garantizar que se cumplan sus requisitos de información.

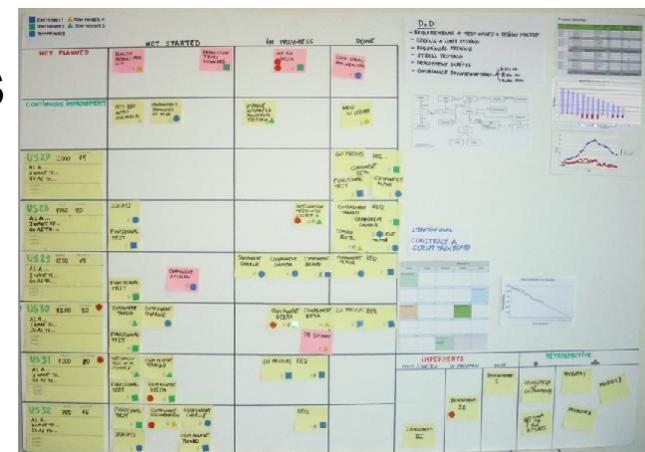
Sistemas de Gestión de Información

- La información a compartir con el equipo del proyecto y los Interesados puede residir en:
 - Sistemas manuales
 - Bases de Datos
 - Software de Gestión de proyectos
 - Archivos de datos técnicos
- Y distribuirse mediante:
 - Documentos impresos
 - Acceso compartido a bases de datos en red
 - Fax, E-mail
 - Videoconferencias
 - Herramientas de colaboración - Intranet...



Presentación de la Información

- Para que la comunicación sea útil, debe ser oportuna, accesible, fácil de absorber y digerir, y presentarse de manera que transmita correctamente la información.
- La representación visual con gráficos y diagramas pueden ayudar a los interesados a comprender la información.
- **Tableros de Control:** muestra grandes cantidades de información, con diagramas e indicadores de las métricas.
- **Radiadores de Información:** tableros visibles y físicos que proporcionan información a los interesados y permiten el intercambio oportuno de conocimiento.



Lecciones Aprendidas

- Las sesiones de Lecciones Aprendidas se centran en identificar los éxitos y fracasos del proyecto, e incluyen recomendaciones para mejorar el rendimiento futuro de los proyectos



- Algunos resultados obtenidos incluyen:
 - Actualización de la base de conocimientos de lecciones aprendidas
 - Entrada al sistema de gestión del conocimiento
 - Actualización de políticas, procedimientos y procesos corporativos
 - Mejora de las habilidades de negocio
 - Mejoras generales de productos y servicios
 - Actualización del plan de gestión de riesgos

Monitorear las Comunicaciones

- Problemas típicos de comunicaciones:
 - El patrocinador recibe informes que no son adecuados a sus necesidades o los recibe tarde
 - El Cliente se queja porque no sabe cuándo le entregarán el producto
 - Personas o grupos que se sienten ignorados por el proyecto y que deberían ser tenidos en cuenta.
 - Personas que deberían aportar al proyecto, pero no participan.
 - Los resultados no son los esperados, porque no fueron comunicados claramente.
 - La organización no percibe el valor que está agregando el proyecto. Se cree que no se está haciendo nada.
 - El equipo del proyecto siente que no se reconoce su esfuerzo, o que no está haciendo algo útil.

Registro de Incidentes

- Para documentar y supervisar la resolución de problemas
- Cada incidente se enuncia de manera que pueda resolverse.
 - Propietario: responsable de la resolución
 - Tipo: Acciones/Problemas/Consultas
 - Prioridad: Alta/Media/Baja
 - Fecha Creación y Fecha de Cierre
 - Estado: abierta, cerrada, congelada, eliminada.
 - Comentarios: Indican la evolución y las novedades que se producen en la polémica, como una bitácora (Log) del problema.
- Las polémicas no resueltas pueden ser una importante fuente de conflictos y retrasos en el proyecto.

Tipo	Descripción	Responsable	Creación	Cierre	Estado	Comentarios

Recomendaciones

- Técnicas de mejora de comunicaciones
 - Obtener feedback, en lo posible de más de una manera
 - Establecer múltiples canales de comunicación
 - Utilizar comunicaciones “cara a cara” cuando sea posible
 - Pensar cómo va a afectar el mensaje a la otra persona
 - Conocer los significados de las expresiones faciales y corporales
 - Comunicar en el momento y con el modo apropiado
 - Reforzar las palabras con acciones
 - Usar lenguaje simple
 - Usar redundancia



El manejo y monitoreo del involucramiento de los Interesados

“Comunicación y Manejo de Información en Proyectos”



Gestionar el Involucramiento de los Interesados

- Involucrar y comprometer a los interesados en las etapas del proyecto apropiadas para obtener o confirmar su continuo compromiso con el éxito del proyecto.
- Negociar e influir activamente sobre las expectativas y deseos de los interesados para aumentar la probabilidad de cumplir las metas del proyecto.
- Detectar inquietudes anticipándose a futuros problemas, evaluando los correspondientes riesgos.
- Aclarar y resolver rápido los incidentes identificados.
- Generar solicitudes de cambio cuando resulte apropiado para el proyecto.

Gestionar el Involucramiento de los Interesados

- **Habilidades Interpersonales**
 - Construir Confianza
 - Resolver Conflictos
 - Escuchar activamente
 - Sobrellevar la resistencia al cambio
- **Habilidades de Gestión**
 - Facilitar el consenso sobre los objetivos del proyecto
 - Influir en la gente para dar soporte al proyecto
 - Negociar acuerdos para satisfacer las necesidades del proyecto
 - Modificar los comportamientos organizacionales para aceptar los resultados del proyecto



La Escucha

- Cuánto tiempo que se dedica a las distintas formas de Comunicación?
- Hablar 20%
- Leer 9%
- Escribir 6%
- **Escuchar 65%**



La Escucha

- Escuchar es la parte más difícil de la comunicación.
- Escuchar es prestar atención para oír.
- **Lamentablemente no se enseña a escuchar**
 - **y raras veces se aprende!**
- Escuchar activamente es una de las más importantes destrezas del Director de Proyecto.
- Escuchar ayuda a desarrollar respeto mutuo, sintonía, y confianza entre los participantes.



Escucha Activa

- **“Procure primero comprender”**: esto supone un cambio de paradigma muy profundo.
- Lo típico es querer ser comprendido primero.
- Ver con el marco de referencia de la otra persona, comprender su paradigma, comprender lo que siente.



La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino de contestar

Barreras en la Escucha

- La diferencia entre nuestra velocidad de hablar y nuestra velocidad de pensar hace que escuchar sea más difícil
- **Barreras personales:**
 - No mostrar atención: las personas no hablan libremente cuando saben que su interlocutor no está escuchando
 - Escucha Selectiva: las personas solo escuchan lo que quieren escuchar
 - Resistencia al mensaje: que no les gusta escuchar algo que es contrario a sus ideas preconcebidas
 - Distintos estilos de comunicación: entre quien comunica y quién escucha
- **Distracciones físicas:**
 - Interrupciones por llamadas telefónicas
 - Personas entrando y saliendo del lugar
 - Uso simultáneo de la computadora o el celular

Recomendaciones

- En primer lugar: **¡Dejar de hablar!**
- Demuestre al que habla que está listo para escuchar
 - Silencio, Interés y Atención
 - Evite distracciones: cierre la puerta, cuelgue el teléfono, cierre la notebook
 - Actitud receptiva: enfatice los puntos de vista con el que habla
- Ayude al que habla dando confianza. Mírelo a los ojos. Demuestre equidad (no superioridad)
- Sea paciente, de tiempo al que habla para elaborar el mensaje.
- No critique, no interrumpa
- Parafrasee lo que entendió. Si no entiende, haga preguntas.
- Sea abierto, positivo, tolerante al mensaje
- En caso de oposición, modere su temperamento:
 - El enojo habla más que las palabras
- Enfóquese en el problema y no en la personalidad.



CONCLUSIONES

- Como Directores de Proyectos tenemos la responsabilidad final por el éxito del proyecto y para eso vamos a necesitar aplicar nuestras habilidades interpersonales para:
 - Identificar a todos los interesados y entender sus expectativas
 - Planear cómo trabajar con ellos para alinearlos y comprometerlos con el proyecto
 - Comunicarnos efectivamente con todos los interesados para asegurar un entendimiento común y manejar sus expectativas
 - Detectar incidentes tempranamente y solucionarlos antes que se conviertan en problemas inmanejables
 - Obtener la colaboración de todos los interesados y minimizar la resistencia al cambio para lograr los mejores resultados



Figura 8. La efectividad de las comunicaciones y el alto desempeño: es más probable que las organizaciones que se comunican más efectivamente sean de alto desempeño.

¿Preguntas?



¡Muchas Gracias!

BIBLIOGRAFÍA

- A Guide To The Project Management Body Of Knowledge PMBOK 6^{ta} y 7^{ma} Edition; Project Management Institute.
- The Human Aspects Of Project Management; Vijay Verma
- La Dirección de Proyectos en las Organizaciones; J. Davidson Frame
- La Nueva Dirección de Proyectos; J. Davidson Frame
- Sí, de Acuerdo!, Fisher, Roger, Ury
- What Every Body is Saying. Joe Navarro.
- Teoría de la Conciencia de las Relaciones, SDI®, Personal Strength Publishing©
- Tres colores para desarrollar tu liderazgo. Cecilia Boggi.
<https://activepmo.com/blog/3-colores-para-desarrollar-tu-liderazgo/>
- Negociación. Cecilia Boggi. <https://activepmo.com/blog/negociacion/>

CONTACTO

Lic. Cecilia Boggi, DBA, MBA, PMP

Consultora en Project Management

Directora Ejecutiva de activePMO

www.activePMO.com

cecilia@activePMO.com

